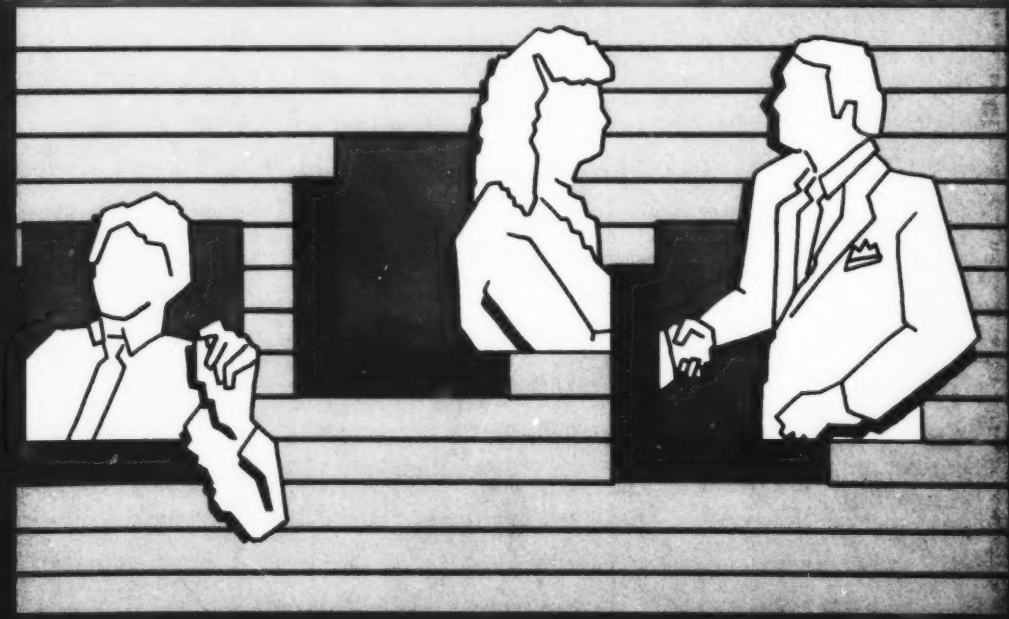
Collection « innovation et administration publique » 7

La refonte des systèmes d'indemnisation

à la Régie de l'assurance automobile du Québec



Québec

90-01042/

Collection « innovation et administration publique » 7

La refonte des systèmes d'indemnisation

à la Régie de l'assurance automobile du Québec

par
Louis Savard

Conseil du trésor
Service d'étude et de développement des politiques de gestion

TABLE DES MATIÈRES

3 **La Régie de l'assurance automobile du Québec**
7 **Introduction**
9 **Les problèmes des systèmes d'indemnisation en 1982**
9 Qualité des services à la clientèle
9 Traitement de la réclamation
10 Information de gestion
10 Maîtrise des opérations
11 En résumé
13 **Le projet de refonte**
13 Des objectifs audacieux
13 De nouveaux concepts de travail
15 Mise en oeuvre
15 La clé du succès
16 Réalisation
16 Le calendrier de réalisation
17 Les coûts de développement et de mise en oeuvre
19 **Les résultats**
19 Objectifs atteints
19 Réduire les délais de traitement
20 Augmenter la qualité du service à la clientèle et uniformiser le travail
21 Améliorer les garanties d'intégrité, de sécurité et de fiabilité des données
22 Améliorer la communication entre les agentes et agents d'indemnisation et le système
22 Intégrer l'information aux fins de la gestion, de la recherche et de l'évaluation actuarielle
22 Bénéfices réalisés
23 Investissement récupéré
25 **Conclusion**
27 **Documents consultés**
29 **Entrevue**

ISBN 2-550-19878-6
Dépôt légal - 2e trimestre 1989
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
© Gouvernement du Québec

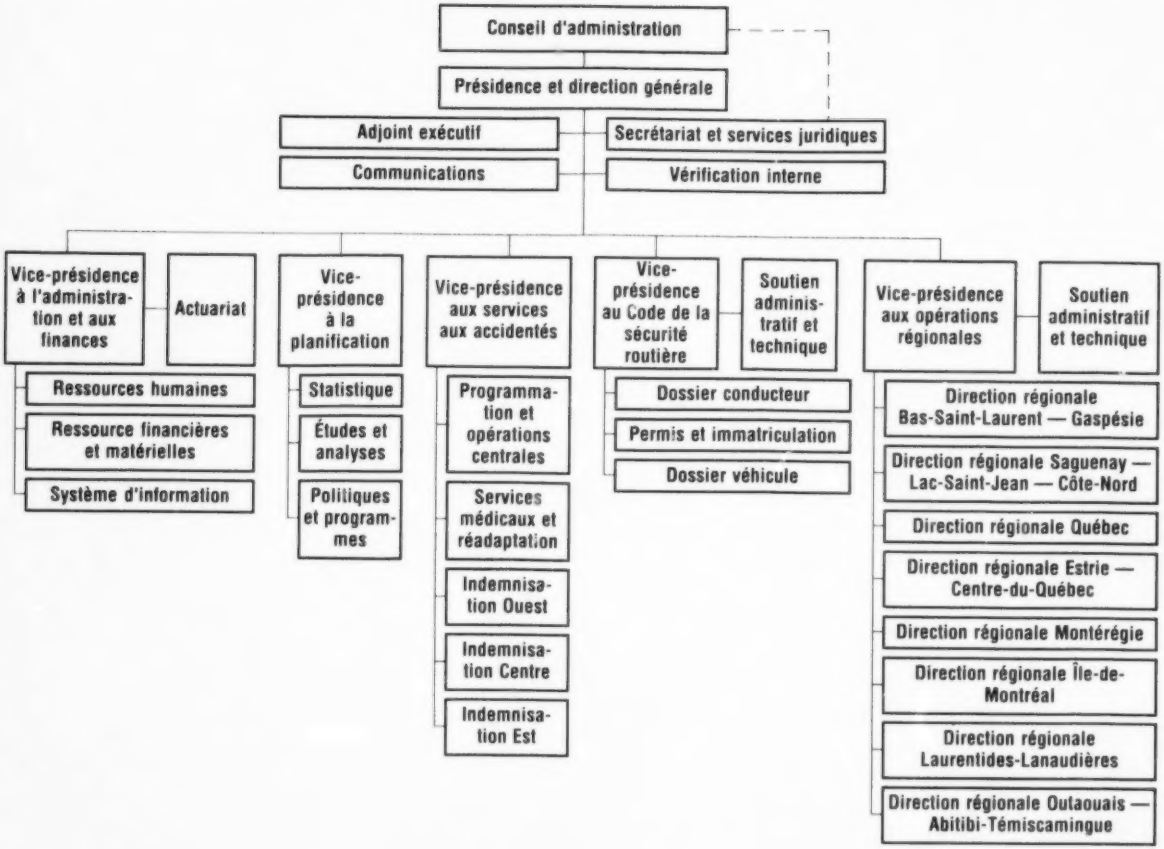
LA RÉGIE DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC

La Régie de l'assurance automobile du Québec est une corporation gérée par un conseil d'administration composé de onze membres nommés par le gouvernement. C'est le ministre des Transports qui est responsable de la Régie devant l'Assemblée nationale.

La mission de la Régie est de réduire les risques inhérents à l'usage de la route. L'organisme accomplit sa mission en exerçant les rôles de gestionnaire principal du Code de la sécurité routière, de leader en matière de prévention routière et d'administrateur du régime d'assurance automobile contre les dommages corporels.

Pour bien administrer le régime d'assurance automobile, la Régie utilise deux systèmes de gestion : le système de gestion du Code de la sécurité routière (permis de conduire, immatriculation, contrôle de la sécurité des véhicules) et le système d'indemnisation des victimes d'accidents de la route.

C'est la Vice-présidence aux services aux accidentés qui est responsable d'indemniser les victimes, de payer les frais et de voir à la réadaptation des victimes d'accident d'automobile. À ce titre, avec son personnel de quelque 350 personnes, la Vice-présidence aux services aux accidentés est la principale utilisatrice du système d'indemnisation : elle traite annuellement plus de 35 000 nouvelles demandes d'indemnisation, qui entraînent des déboursés de l'ordre de 235 millions de dollars.


Conseil d'administration
Présidence et direction générale
Adjoint exécutif
Secrétariat et services juridiques
Communications
Vérification interne
Vice-présidence à l'administration et aux finances
Actuariat
Ressources humaines
Ressource financières et matérielles
Système d'information
Vice-présidence à la planification
Statistique
Études et analyses
Politiques et programmes
Vice-présidence aux services aux accidentés
Programmation et opérations centrales
Services médicaux et réadaptation
Indemnisation Ouest
Indemnisation Centre
Indemnisation Est
Vice-présidence au Code de la sécurité routière
Soutien administratif et technique
Dossier conducteur
Permis et immatriculation
Dossier véhicule
Vice-présidence aux opérations régionales
Soutien administratif et technique
Direction régionale Bas-Saint-Laurent — Gaspésie
Direction régionale Saguenay — Lac-Saint-Jean — Côte-Nord
Direction régionale Québec
Direction régionale Estrie — Centre-du-Québec
Direction régionale Montérégie
Direction régionale Île-de-Montréal
Direction régionale Laurentides-Lanaudières
Direction régionale Outaouais — Abitibi-Témiscamingue

Vice-présidence aux services aux accidentés
Adjoint administratif
Direction de la programmation et des opérations centrales
Service des opérations centrales
Service de l'information et du contrôle
Service du développement
Direction des services médicaux et de la réadaptation
Direction de l'indemnisation Ouest
Service de la réclamation Montréal
Service de la réclamation Ouest du Québec
Service de la révision Ouest
Direction de l'indemnisation Centre
Service de la réclamation Montérégie
Service de la réclamation Mauricie et Estrie
Service de la révision Centre
Direction de l'indemnisation Est
Service de la réclamation Est du Québec
Service de la réclamation Région de Québec
Service de la révision Est

Une partie de l'équipe qui a remporté le trophée « Octas de l'organisation ». *Au centre, monsieur Camille Genest, directeur de la programmation et des opérations centrales, et à sa gauche, au second plan, monsieur Pierre Garneau, chef du Service du développement.*

INTRODUCTION

Dès sa création, au début de 1978, la Régie de l'assurance automobile s'est dotée d'un appareil administratif apte à gérer les dossiers de réclamation et à recevoir les sommes nécessaires au financement du régime. Afin de mieux intégrer et contrôler les divers aspects du traitement, elle a pris en charge l'ensemble des fonctions de l'indemnisation, entre autres tous les services complémentaires jusqu'alors délégués à la Commission de la santé et de la sécurité du travail.

Pour accomplir son mandat, la Régie a mis en place, au départ, des outils de traitement qui étaient alors à la fine pointe de la technologie. Mais après quelques années d'utilisation, les systèmes informatiques d'origine commençaient à se révéler lourds, rigides, coûteux d'opération, peu fiables en situation critique et incapables de répondre aux besoins de la chaîne de traitement des demandes d'indemnisation. Une étude globale du service de l'indemnisation, en décembre 1980, de même que deux autres études portant sur la situation interne et sur les habitudes de la clientèle ont abouti à la conclusion que pour continuer à indemniser adéquatement les victimes d'accidents de la route, la Régie devait refondre ses systèmes administratifs et informatiques.

L'entreprise était de taille. En janvier 1982, le conseil d'administration donnait son accord à ce projet majeur qui devait requérir un investissement de 160 personnes-année et de 11 millions de dollars. Les services contractuels du Groupe CGI étaient retenus et le développement d'un nouveau système débutait en octobre 1982. La refonte s'est terminée en février 1987.

Cette réalisation de la Régie de l'assurance automobile du Québec a été couronnée de succès et a reçu un témoignage public de reconnaissance, le 14 mai 1988, lors du *Gala de l'excellence* organisé par la Fédération de l'informatique du Québec. La Régie s'y est vu décerner l'*Octas de l'organisation*, trophée accordé pour la réalisation informatique la plus performante, tant sur le plan des retombées économiques que sur le plan humain.

La présente brochure fait état de ce projet de refonte complète des composantes administratives et informatiques des systèmes servant de support à l'application de la Loi sur l'assurance automobile.

LES PROBLÈMES DES SYSTÈMES D'INDEMNISATION EN 1982

Un aperçu des problèmes relevés en 1982 laisse entrevoir, à lui seul, toute l'ampleur du projet entrepris.

Qualité des services à la clientèle

D'abord, en ce qui a trait à la **qualité des services à la clientèle,** le moins que l'on puisse dire, c'est que les systèmes d'alors ne facilitaient pas la communication. La complexité de la démarche de demande d'indemnité retardait, bien souvent, la réception de l'information en provenance de la victime d'accident, allongeant ainsi le délai de traitement de la réclamation. On notait aussi la possibilité d'une double ouverture de dossier pour un même accident et des délais dans les communications écrites avec les personnes présentant une réclamation.

Parce qu'on voulait indemniser le plus vite possible et que les communications ne suivaient pas le même rythme, la victime d'un accident recevait généralement un premier chèque avant la lettre de décision la concernant: en conséquence, la Régie devait répondre à 35 000 appels téléphoniques par année portant sur la couverture d'assurance que représentait le chèque émis ou sur le délai d'émission du chèque suivant.

Traitement de la réclamation

Quant au **traitement de la réclamation,** les problèmes majeurs rencontrés avant la refonte des systèmes, en 1982, étaient les suivants:

- l'information mise à la disposition de l'agente ou de l'agent d'indemnisation était souvent incomplète, peu précise et structurée de façon difficilement consultable; l'accès au contenu des dossiers des victimes était lent et lourd;
- le système informatique ne fournissait aucun support pour effectuer un suivi ou entreprendre une action lorsque des faits nouveaux s'ajoutaient au dossier;
- le peu d'uniformité dans le traitement des demandes d'indemnité risquait d'entraîner une application peu uniforme du régime;

- la transmission à l'ordinateur de la décision de l'agente ou de l'agent d'indemnisation exigeait un délai de trois jours ;
- devant une demande à l'étude, les agentes ou agents devaient faire appel à leur mémoire, sur les critères d'évaluation et sur les procédures administratives, sans pouvoir compter sur l'aide d'aucun système ; de plus, les calculs devaient être effectués manuellement et, dans les cas complexes, il était nécessaire bien souvent de consulter des spécialistes ;
- la formation des nouveaux agents et agentes d'indemnisation nécessitait un temps d'apprentissage et un entraînement de plus de six mois ;
- un manque de rigueur dans la définition du rôle de chaque partenaire dans le processus d'indemnisation se traduisait bien souvent par des conflits de juridiction, et parfois par des décisions erronées.

Information de gestion

Compte tenu de la quantité et de la qualité des données opérationnelles en provenance de la Vice-présidence aux services aux accidentés, on peut dire que **l'information de gestion,** en ce qui concerne le traitement des demandes d'indemnisation, était limitée, peu fiable, peu documentée, difficilement accessible et non disponible au moment opportun. Conséquemment, la Régie révisait ses objectifs stratégiques et tactiques sur la base d'approximations et de valeurs plus ou moins intuitives.

Maîtrise des opérations

L'analyse de la situation, en 1982, montrait beaucoup moins de précision qu'aujourd'hui dans la **maîtrise des opérations.** Par exemple, le seul type de contrôle de système des cas hors norme était la vérification manuelle des chèques dépassant un montant donné. De même, on effectuait un seul contrôle quantitatif sur les déboursés par la vérification de l'adéquation entre la liste de sortie et chacun des chèques émis. Les trop-payés à récupérer étaient identifiés de façon manuelle, avec tous les risques d'oublis et d'erreurs que cela comporte.

Le contrôle opérationnel des systèmes était inadéquat. Une erreur pouvait durer longtemps avant qu'elle ne soit découverte : en conséquence, des victimes d'accident

pouvaient être lésées, la Régie pouvait perdre des montants non récupérables et les agentes et agents perdaient un temps précieux.

Enfin, les systèmes en place offraient peu de garanties. En raison de la structure standard des fichiers, tout changement dans les données sur l'indemnisation exigeait une modification correspondante des programmes. Cette contrainte rendait évidemment très difficile la maintenance des systèmes.

En résumé

Sur le plan technique, après plus d'un millier de modifications effectuées à des coûts allant en progression géométrique, le système informatique était devenu désuet. Ses modules étaient « rapiécés », peu performants et de consultation difficile.

Depuis longtemps, le système en place ne répondait plus aux besoins de la chaîne de traitement des demandes d'indemnisation :

- il ne permettait pas de communication directe avec les agentes ou agents d'indemnisation, ni entre ceux-ci et les victimes d'accident ;
- il offrait peu de soutien aux agentes ou agents dans leur travail d'analyse et de décision ;
- il n'offrait pas d'accès adéquat à l'information ;
- il ne contrôlait ni ne validait certains paiements ;
- il n'intégrait pas toutes les fonctions de l'indemnisation.

LA REFONTE

BULLETIN D'INFORMATION SUR LA REFONTE DES SYSTÈMES D'INDEMNISATION

LA FORMATION EST COMMENCÉE

Parmi les moyens mis en place pour aider le personnel à se préparer au changement, il convient de souligner LA REFONTE, *bulletin d'information publié par la Vice-présidence aux services aux accidentés.*

LE PROJET DE REFONTE

Le tableau de la situation des systèmes d'indemnisation en 1982 n'était donc pas des plus rassurants! Dans l'effervescence de ses débuts, la Régie de l'assurance automobile, comme tout organisme qui commence, avait réussi dans un temps record à mettre en place un nouveau régime, à concevoir et roder un système informatique et à le faire fonctionner de façon à satisfaire les besoins des victimes d'accidents de la route. Mais l'évidence se faisait criante maintenant: le système était à bout de souffle et une bonne cure d'adaptation s'imposait.

Des objectifs audacieux

Dès le départ, des **objectifs** ont été fixés avec soin en vue de faciliter la découverte et l'implantation des bonnes solutions recherchées. Essentiellement, les principaux objectifs poursuivis par la refonte des composantes administratives et informatiques des systèmes d'indemnisation étaient les suivants:

- réduire les délais de traitement des demandes d'indemnisation;
- augmenter la qualité du service à la clientèle et uniformiser le travail;
- améliorer les garanties d'intégrité, de sécurité et de fiabilité des données;
- améliorer la communication entre les agentes et agents d'indemnisation et le système;
- intégrer l'information aux fins de la gestion, de la recherche et de l'évaluation actuarielle.

De nouveaux concepts de travail

En plus de viser ces objectifs, le projet de refonte des systèmes d'indemnisation allait aussi fournir l'occasion d'implanter de **nouveaux concepts dans les habitudes de travail.** Mentionnons, entre autres:

- la coordination et la planification des opérations à l'aide d'un agenda personnalisé;

- le contrôle opérationnel quotidien, la mesure de l'efficience et de l'efficacité du système et, à l'aide d'une fonction de pilotage décentralisée, le suivi de l'évolution du système;
- la gestion de l'information au moyen d'une banque d'indicateurs et de compteurs reflétant l'ensemble des événements opérationnels;
- la composition automatique des lettres de décision ou d'information destinées à la clientèle;
- la systématisation du contrôle *a priori* des actions à l'aide d'une fonction de gestion des cas hors norme.

Pour illustrer l'envergure des changements entraînés par la refonte des systèmes d'indemnisation, le tableau ci-dessous présente quelques indicateurs reflétant la croissance du degré de pénétration de l'informatique dans les opérations.

CROISSANCE DU DEGRÉ DE PÉNÉTRATION DE L'INFORMATIQUE

INDICATEURS	ANCIENS SYSTÈMES	NOUVEAU SYSTÈME	FACTEUR DE CROISSANCE
Fonctions administratives supportées	7	14	2,0
Éléments de données différents	527	1 375	2,6
Lignes de codes*	250 000	1 000 000	4,0
Transactions annuelles	4 300 000	16 200 000	3,7
Terminaux usagers	34	150	4,4

* Le nombre d'instructions par unité de programmation (indicateur de l'ampleur d'un système).

Mise en oeuvre

Pour démarrer, les responsables du projet ont opté pour une **méthode** de réalisation que les spécialistes appellent, dans leur jargon, la méthode ASYST. Précisons que la méthode utilisée se caractérise par l'emphase mise sur les activités de conception: en effet, on prévoyait consacrer les deux tiers des efforts à la réalisation des phases de démarrage, d'étude préliminaire, d'étude détaillée et de préparation du devis, l'autre tiers étant affecté aux deux dernières phases de la mise en oeuvre du projet, soit la « construction » et les essais du système, d'une part, et l'implantation proprement dite, d'autre part.

Une autre caractéristique de cette méthode est de faire appel à une démarche évolutive et à l'approbation par l'usager de chaque phase du projet: la méthode offre ainsi de meilleures garanties de satisfaction des besoins exprimés et incite à l'intégration complète des différents paramètres.

La clé du succès

La réussite du projet provient principalement de l'approche innovatrice de **partenariat** utilisée par les trois intervenants dans le dossier, soit la Vice-présidence aux services aux accidentés, la Direction des systèmes d'information de la Régie et le Groupe CGI. Ce partenariat entre la Vice-présidence aux services aux accidentés et les spécialistes de l'informatique s'est concrétisé par la présence constante des utilisateurs dans les équipes de développement, ce qui a permis de mieux définir les besoins.

Parmi les autres facteurs de succès, il importe de noter la préparation du personnel au changement et la qualité des programmes de formation. Tout le personnel de la Vice-présidence aux services aux accidentés a été invité, par groupes d'environ 15 personnes, à des rencontres d'une demi-journée en vue de faire ressortir la réaction de chacun et de chacune au changement, les craintes (par exemple, risque de perte d'emploi, dévalorisation des tâches, etc.), les résistances et les questions. Ces interventions ont eu un effet favorable sur la

motivation et l'enthousiasme du personnel dans l'acceptation des différentes étapes à franchir au cours du projet.

D'autres facteurs ont également été déterminants dans la réussite du projet. Citons par exemple :

- l'engagement significatif de la Vice-présidence aux services aux accidentés, qui a investi plus de 10 000 jours-personne dans le projet, soit près de 35 % des efforts totaux ;
- la participation de la Direction de la Régie ;
- la participation permanente d'un directeur de la Vice-présidence aux services aux accidentés pour partager la responsabilité du projet ;
- l'établissement d'un budget et d'un calendrier fixes, qui ont commandé un suivi rigoureux du déroulement des activités ;
- la participation des usagers à la réalisation des modules d'apprentissage et à la formation des agentes et agents d'indemnisation.

De plus, le fait d'avoir implanté le nouveau système progressivement, sur une période de 15 mois, a aussi été un facteur de succès.

Réalisation

Au plan de la réalisation du projet, le succès remporté est digne de mention : un système de complexité supérieure a été implanté aux dates et selon le budget prévus, auprès des 350 personnes de la Vice-présidence aux services aux accidentés, avec un degré de satisfaction élevé.

Le calendrier de réalisation

La phase de démarrage du projet de refonte a été amorcée en octobre 1982 et a duré deux mois. La phase d'étude préliminaire a été par la suite réalisée et elle s'est terminée en janvier 1984. La réalisation du projet s'est poursuivie par la phase de l'étude détaillée, jusqu'en septembre 1984. C'est alors que les travaux de réalisation technique (devis, construction et essais) ont été mis en branle.

L'implantation du nouveau système d'indemnisation s'est effectuée en deux étapes s'échelonnant de septembre 1985 à janvier 1987.

La première étape a consisté en l'implantation des principales fonctions de support au traitement des demandes d'indemnisation, soit l'agenda personnel, la gestion des dossiers et la constitution de la banque de lettres-types. Elle s'est déroulée d'octobre 1985 à avril 1986.

La deuxième étape a débuté en mai 1986. Elle visait à implanter les fonctions relatives au traitement des demandes d'indemnisation, à convertir de l'ancien au nouveau système les dossiers en cours de traitement et à implanter les fonctions de traitement des demandes de réadaptation. La réalisation de cette étape s'est faite progressivement, passant d'abord par une expérimentation dans une section de traitement jusqu'à l'implantation totale dans toutes les sections, de sorte qu'en janvier 1987, le personnel de l'indemnisation était en mesure de traiter les dossiers en utilisant le nouveau système.

Sur le plan budgétaire, le projet de refonte des systèmes d'indemnisation a nécessité un investissement considérable de la part de la Régie, non seulement sur le plan financier mais également sur le plan des ressources humaines. Le tableau suivant présente la répartition de ces coûts.

RÉPARTITION DES INVESTISSEMENTS DANS LA REFONTE DES SYSTÈMES D'INDEMNISATION

CATÉGORIE	En dollars	Personnes années
Efforts de développement	**6 927 000**	**104,2**
· personnel de la Régie	1 920 000	31,3
· personnel contractuel	5 007 000	72,9
Efforts des usagers	**2 609 000**	**56,3**
· personnel de la Régie	2 184 000	51,5
· personnel contractuel	425 000	4,8
Achat d'équipement et utilisation du centre de traitement	**1 335 000**	
TOTAUX	**10 871 000**	**160,5**

LES RÉSULTATS

Les résultats de la refonte des systèmes d'indemnisation sont éloquents. On peut conclure à la réussite tangible de la réalisation du projet, tant sur le plan humain que sur le plan monétaire. Le bilan confirme l'atteinte des objectifs, met en lumière les bénéfices réalisés par l'implantation du nouveau système et laisse entrevoir la possibilité de la récupération de l'investissement sur une période relativement courte.

Objectifs atteints

En reprenant chacun des objectifs à la lumière des résultats obtenus, il ne fait aucun doute que dans l'ensemble, tous les objectifs poursuivis ont été atteints.

Réduire les délais de traitement

Certaines données sont probantes. Ainsi, la refonte des systèmes a permis de diminuer de façon significative le délai entre la réception de la demande d'indemnisation et la transmission du dossier physique à l'agente ou à l'agent d'indemnisation, qui est passé de 7 jours en 1985 à 2,5 jours en 1987. Dans le même ordre d'idées, on a noté une diminution sensible du délai entre la réception d'un document (autre que la demande d'indemnisation) et sa transmission à la personne responsable du dossier visé : ce délai est passé de 4 jours en 1985 à 2,4 jours en 1987.

D'autre part, le fait de repérer un rapport d'accident ou un rapport médical avant la réception d'une demande d'indemnisation peut souvent accélérer le traitement d'une demande. Sur ce point, les résultats atteints montrent une nette augmentation de 1985 à 1987 : en effet, le pourcentage des rapports d'accident repérés avant la réception de la demande d'indemnisation est passé de 25 % à 43 %, tandis que l'augmentation notée, en ce qui concerne les rapports médicaux, est de 16 % à 23 %.

À signaler également : les délais de préparation de la majorité des communications externes, qui étaient de 3 jours en 1985, ont été réduits à 15 minutes en 1987 pour plus de 500 000 communications annuellement.

Enfin, toujours sur le plan de la réduction des délais, rappelons quelques résultats significatifs :

- la mise à jour du dossier informatique est passée de 4,5 jours en 1985 à quelques secondes en 1987 ;
- on a réussi à diminuer de plusieurs jours les délais entre la date de l'accident et la date d'émission du premier paiement ; cette diminution s'est située entre 10 et 23 jours, selon le type d'indemnité ;
- la durée moyenne des appels téléphoniques de demandes de renseignement est passée de 5,7 minutes en 1985 à 4 minutes en 1987.

La refonte des systèmes a aussi permis d'accélérer le traitement des réclamations en intégrant toute l'information relative à un dossier et en permettant une coordination des activités d'indemnisation, d'évaluation médicale et de réadaptation.

En plus de réduire les délais de traitement, la refonte des systèmes d'indemnisation a permis d'améliorer la qualité des communications avec la clientèle, entre autres en augmentant de façon significative le temps consacré par l'agente ou l'agent d'indemnisation aux tâches de nature décisionnelle (de 30 % en 1985 à 60 % en 1987), et par la régionalisation et une meilleure gestion des processus d'accueil et de préouverture des dossiers.

La qualité du service à la clientèle, en ce qui a trait aux appels téléphoniques, s'est également ressentie de l'implantation du nouveau système d'indemnisation. Qu'on pense seulement au nombre d'appels pris en charge par les personnes préposées aux renseignements sans l'intervention de l'agente ou de l'agent d'indemnisation : le pourcentage de ces appels est passé de 34 % en 1985 à 90 % en 1987.

La refonte a également eu un impact positif sur les communications écrites en assurant l'uniformisation des principales lettres de décision, la transmission systémati-

que de la lettre de décision, l'intégration dans un même envoi de la lettre de décision et du chèque correspondant, l'intégration sur un même chèque du paiement de plusieurs indemnités.

L'existence d'outils de calcul permettant d'évaluer avec précision le montant des indemnités prévues n'a pas été sans améliorer sensiblement la qualité des communications.

Enfin, l'objectif d'uniformisation du travail s'est réalisé par l'obligation d'enregistrer au dossier informatique toute information pertinente au traitement d'une demande d'indemnisation; en même temps, on a doté le personnel de la Direction des services médicaux et de réadaptation d'outils fonctionnels permettant d'appuyer ses interventions et on a rendu plus formel le processus de formation des usagers des opérations.

L'implantation du nouveau système d'indemnisation a installé définitivement une certaine harmonie dans la production informatique, mieux gérée désormais grâce au développement de la fonction de pilotage des systèmes.

Les résultats remarqués font état d'une plus grande uniformité dans les décisions rendues: ceci vient d'une augmentation des règles de validation, d'une intégration des dispositions du cadre légal et administratif aux unités de traitement informatique et de l'ajout de contrôles opérationnels *a priori* et *a posteriori* dans les cas hors norme. L'intégrité des interventions effectuées a aussi été assurée par l'intégration au dossier informatique de toute information relative à une demande d'indemnisation et par la conservation d'un historique des victimes, des paiements et des transactions.

On peut noter, de façon générale, une amélioration de la gestion du dossier physique et de son suivi, et enfin des mécanismes plus stricts de protection d'accès au dossier physique et au dossier informatique.

La refonte des systèmes a donné lieu à la mise en place d'unités de traitement informatique fonctionnant majoritairement « en temps réel » (*on line*), ce qui a permis notamment d'assurer une autonomie complète des personnes intervenant dans le traitement d'une demande d'indemnisation, de réduire le pourcentage du temps consacré par les agentes et agents d'indemnisation à des activités de nature cléricale et de codage (passé de 70 % en 1985 à 40 % en 1987) et de diminuer le nombre de consultations du dossier physique.

Le système implanté a permis d'intégrer au dossier informatique, on l'a déjà vu, toute information relative à une demande d'indemnisation. Conséquemment, ceci a entraîné une augmentation du nombre de renseignements enregistrés.

Même si on ne peut conclure que la refonte des systèmes a favorisé l'information de gestion de nature tactique ou stratégique, le bilan de l'implantation montre une amélioration significative de la nature et de la qualité de l'information de gestion opérationnelle et de l'information de gestion produite *ad hoc*.

De même, l'augmentation de l'information enregistrée devrait permettre d'appuyer efficacement les travaux de recherche et d'évaluation actuarielle.

Bénéfices réalisés

L'évaluation de l'implantation du nouveau système d'indemnisation a mis en lumière les gains de l'enrichissement des tâches et de l'allégement du travail clérical des spécialistes de l'indemnisation. Le nouveau contexte de travail a permis, entre autres, de :

- réduire de 17 personnes-année l'effectif de soutien, soit une économie annuelle récurrente de 620 000 $;

- limiter la progression des besoins en ressources humaines malgré la croissance du nombre de dossiers : le nouveau système a entraîné une augmentation de productivité de 17 %, qu'on peut évaluer à 1 060 000 $.
- réduire de 645 000 $ le coût annuel des communications téléphoniques avec la clientèle ;
- réduire les montants de « surpayés » (indemnités payées en trop), soit une économie annuelle récurrente de 300 000 $.

Investissement récupéré

Dans un rapport publié en avril 1988, intitulé *Évaluation post-implantation des systèmes d'indemnisation : Rapport d'évaluation du retour sur l'investissement*, la Régie a calculé la période nécessaire pour recouvrer les coûts associés au développement et à l'implantation du nouveau système.

Le calcul se base sur les bénéfices réalisés, mais tient compte également des coûts excédentaires de traitement informatique et d'entretien des systèmes reliés directement à la refonte. Il suppose aussi des taux d'augmentation de productivité du personnel de 15 % ou de 20 %.

Selon l'hypothèse retenue, en ce qui a trait au pourcentage d'augmentation de la productivité, la période de récupération varie de 4,5 à 5,2 années. Ces résultats signifient que l'ensemble des coûts associés à la refonte des systèmes d'indemnisation, soit 10,9 millions de dollars, se récupère sur une période approximative de cinq années.

CONCLUSION

Au cours d'un long processus amorcé en 1982, la Régie de l'assurance automobile du Québec s'est dotée d'un nouveau système informatisé pour l'indemnisation des victimes d'accident d'automobile. Les bénéfices importants qui se sont fait sentir dès l'implantation du nouveau système continueront de s'accroître d'année en année.

Le défi était de taille puisqu'il fallait concevoir, construire et implanter un système tout en garantissant la continuité dans la gestion des dossiers de la clientèle. Le nouveau système d'indemnisation allait remplacer celui qui avait été mis en place lors de l'instauration du régime d'assurance automobile et qui avait permis de servir plus de 270 000 bénéficiaires.

Le bilan de la refonte est positif. Tous les objectifs poursuivis ont été atteints, le budget et le calendrier de réalisation ont été respectés, les tâches ont été enrichies, les nouvelles façons de faire ont stimulé le personnel et amélioré le service aux victimes d'accidents de la route.

En prime, la refonte des systèmes a permis de réaliser suffisamment de bénéfices pour assurer, en quelques années seulement, la récupération totale des investissements.

Le nouveau système d'indemnisation est encore jeune, mais il fait déjà partie des outils sur lesquels la Régie de l'assurance automobile compte énormément pour établir et conserver sa bonne réputation auprès de sa clientèle.

L'expérience décrite dans la présente brochure est stimulante, autant par son ampleur que par sa réussite. Sur plusieurs points, elle peut inspirer ceux et celles qui sont à la recherche de « recettes » de productivité et d'efficacité.

Les personnes intéressées à obtenir de plus amples renseignements sur l'expérience décrite dans cette brochure sont priées de s'adresser à monsieur Camille Genest, directeur de la programmation et des opérations centrales (418-646-2470), ou à monsieur Pierre Garneau, chef du Service du développement (418-646-2472), à la Régie de l'assurance automobile du Québec.

DOCUMENTS CONSULTÉS

- Régie de l'assurance automobile du Québec. *Mémoire au Conseil d'administration: Poursuite du projet de refonte des systèmes de l'indemnisation*, 1984.
- Régie de l'assurance automobile du Québec. *La refonte des systèmes, une affaire d'équipe*, avril 1985.
- Régie de l'assurance automobile du Québec. *Structure organisationnelle des essais à la V.P.S.A.A.*, juin 1985.
- Régie de l'assurance automobile du Québec et Groupe CGI. *Refonte des systèmes d'indemnisation*, mars 1987.
- Régie de l'assurance automobile du Québec. *Évaluation post-implantation des systèmes d'indemnisation: Bilan des objectifs, attentes et bénéfices rencontrés*, février 1988.
- Régie de l'assurance automobile du Québec. *Évaluation post-implantation des systèmes d'indemnisation: Rapport d'évaluation du retour sur l'investissement*, avril 1988.
- Régie de l'assurance automobile du Québec. *Mémoire au Comité de direction: Bilan de la refonte des systèmes de l'indemnisation*, 22 juin 1988.
- Régie de l'assurance automobile du Québec. *Refonte du système d'indemnisation de la Régie de l'assurance automobile du Québec: document de présentation*, juillet 1988.
- GENEST, Camille. *Présentation devant le Comité des responsables de l'informatique du secteur public (CRISP)*, 4 novembre 1988.
- Régie de l'assurance automobile du Québec. *Raconte* (Journal interne).
- Régie de l'assurance automobile du Québec. *LA REFONTE* (Bulletin d'information sur la refonte des systèmes d'indemnisation).
- Régie de l'assurance automobile du Québec. *Rapport d'activité 1987*.

Les lectrices et les lecteurs intéressés à consulter l'un ou l'autre de ces documents peuvent s'adresser à

Madame Pauline Perron
Responsable du Centre de documentation
Service d'étude et de développement
des politiques de gestion
Conseil du trésor
Édifice « G », Aile Conroy, 3e étage
1052, rue Conroy, Québec
G1R 5E6

Téléphone : 418-643-1946

ENTREVUE AVEC MONSIEUR RONALD CLARK

Vice-président aux services aux accidentés à la Régie de l'assurance automobile du Québec

ENTREVUE RÉALISÉE PAR LOUIS SAVARD DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR

- **Dans la réalisation d'un projet comme celui que nous venons de décrire, qu'est-ce qui est le plus difficile à réussir? Y a-t-il eu des moments critiques?**

Les moments les plus critiques à passer ont été occasionnés par le respect des budgets et des échéances. La méthode de développement que nous avons utilisée nous amenait à être excessivement ambitieux en termes de définition de nos besoins. En effet, la méthode visait précisément à passer les deux tiers du projet sur la conception et l'identification des besoins. À mesure qu'on avançait, on se rendait compte qu'on était peut-être allé trop loin sur ce point.

Je ne voudrais pas laisser sous-entendre qu'on n'a pas respecté l'ensemble des besoins identifiés, mais il nous a fallu faire des choix critiques dans les besoins et les attentes, tout en sauvegardant l'essentiel, pour réussir à réaliser le projet dans le temps et les budgets que nous avions prévus.

La Régie avait fait déjà couler beaucoup d'encre quand elle a été mise en place. Il fallait démontrer que le gouvernement pouvait être efficace, aussi efficace que l'entreprise privée... Donc, il fallait « sortir les chèques », indemniser rapidement les victimes d'accidents d'automobile. On s'est malheureusement retrouvé en 1982 avec des systèmes qui étaient peu performants, qui ne soutenaient pas suffisamment les agentes ou agents d'indemnisation dans leur travail, qui avaient subi des milliers de modifications! Ce fut un moment critique, pour l'avenir de la Régie, de prendre le tournant qui s'imposait et d'amorcer le processus de refonte de nos systèmes.

- **Comment vous y êtes-vous pris pour concerter tant de ressources?**

Au lieu d'adopter une méthode traditionnelle qui aurait consisté à confier un projet de développement à une direction de l'informatique à l'extérieur de l'usager, j'ai voulu m'assurer qu'il y avait vraiment un **partenariat** entre l'usager, les consultants qui avaient été engagés et les gens de la Direction des systèmes informatiques. Même s'il n'est pas un expert en informatique, l'usager connaît ses besoins; pour les exprimer et s'assurer qu'on en tiendra compte, il doit être présent à toutes les phases du développement.

Pour s'assurer que toutes ces ressources fonctionnent en harmonie, j'ai d'abord dégagé à plein temps un directeur pour s'occuper du projet de développement. Nous avons aussi établi une structure de projet où chaque intervenant avait un mandat précis dont il devait rendre compte, dans un système de suivi excessivement rigoureux.

- **Le support de la haute direction a-t-il été toujours constant?**

C'était vraiment un gros projet que nous avions à réaliser et nous voulions mettre tout en oeuvre pour réussir cette refonte informatique. Dès le départ, il s'est installé un climat de confiance mutuelle: on allait réussir en

groupant nos forces avec la formule de partenariat, en étant engagés, comme usagers, à tous les paliers de la hiérarchie.

Toutes les personnes qui ont été choisies pour s'engager dans la réalisation de ce projet ont fait ce pari de confiance et se sont senties valorisées.

Cette confiance s'est manifestée au sein du Comité de direction, où on a accepté la structure mise en place. Elle s'est manifestée aussi au sein du Conseil d'administration de la Régie et au palier du président-directeur général : nous avons reçu un support constant toutes les fois que nous avons eu à expliquer la progression du projet, à défendre les budgets que nous avions établis.

• Quels ont été vos rapports avec le Groupe CGI ?

Je vous mentionnais tantôt qu'un des facteurs de succès a été le partenariat entre trois groupes : notre vice-présidence, la Direction de l'informatique (qui relève d'une autre vice-présidence) et les consultants. Ces trois partenaires étaient présents à tous les paliers de décision et de fonctionnement et travaillaient tout le temps en étroite collaboration.

Je ne vous laisserai pas croire qu'on n'a pas eu parfois des prises de bec, qu'on ne s'est pas « frotté les oreilles » mutuellement ! Tout cela a été fait dans le but de réussir. Quand vous mettez trois groupes ensemble, c'est évident que les intérêts ne sont pas toujours convergents, à certains égards. Mais il y avait un intérêt qui était toujours commun : c'était celui de réussir, coûte que coûte !

Des rencontres formelles étaient prévues entre les trois partenaires, et aussi des rencontres informelles : quand arrivaient des problèmes dans la structure ou entre des personnes, nous nous organisions pour aplanir immédiatement les difficultés qui surgissaient.

En résumé, la formule de partenariat qui a très bien fonctionné et l'objectif de réussir l'ont emporté sur toutes les contraintes, sur tous les incidents quotidiens.

- **Le nouveau système d'indemnisation est implanté depuis plus de deux ans maintenant. Les avantages remarqués dans le bilan de l'implantation sont-ils toujours manifestes? Y en a-t-il d'autres?**

J'avouerai honnêtement que les résultats dépassent de beaucoup tous nos espoirs. Il ne m'arrive jamais de rencontrer quelqu'un qui pense avec nostalgie à l'ancien système... Il y a une reconnaissance générale que le nouveau système est performant, qu'il peut nous permettre de servir notre clientèle adéquatement, qu'il supporte l'ensemble des opérations. Ajouté à tous les chiffres et à tous les indicateurs de performance que nous avons relevés, c'est un témoignage assez clair que nous n'avons pas manqué notre coup!

Le système nous a apporté les principaux bénéfices qu'on en attendait. Nous avons accès maintenant à une énorme quantité de renseignements qu'on ne possédait pas auparavant. Par exemple, on vient d'exploiter ces capacités du système lors de l'étude, en commission parlementaire, des modifications que nous désirons apporter à la Loi sur l'assurance automobile. Sur chacun des quelque 200 articles de loi modifiés, beaucoup de questions nous ont été posées et le système nous a permis d'obtenir toutes les réponses requises.

Cette quantité d'information qui ne demande qu'à être utilisée nous cause même un problème présentement: c'est de l'interpréter correctement! Une de nos préoccupations actuelles consiste donc à mettre en place des moyens qui permettront de faire dire les bonnes choses aux chiffres dont nous disposons.

- **Avez-vous, en cours d'implantation, été confronté à des situations imprévues? Sur certains points, aurait-il été préférable de procéder autrement?**

Un des objectifs ambitieux que nous avions dans ce projet, c'était de passer du papier à l'informatique. Nous sommes partis avec cette idée qu'on en arriverait à un système où nos bureaux seraient libres de papier et où le personnel pourrait fonctionner seulement avec l'ordinateur.

C'est un objectif que nous n'avons pas réalisé. Notre travail dépend encore du dossier physique; moins qu'avant, évidemment, mais la technologie n'est pas encore assez avancée pour nous permettre de gérer sans papier. Il nous faudrait alors des ordinateurs cent fois plus puissants, à des coûts exhorbitants, pour stocker et exploiter toute l'information que l'on retrouve dans les dossiers physiques... Nous ne sommes pas encore rendus là.

- **À l'usage, avez-vous remarqué des points faibles dans le nouveau système? Reste-t-il des aspects à améliorer dans le traitement des dossiers?**

Lors du développement du nouveau système, nous devions également développer des fonctions de pilotage, c'est-à-dire les fonctions qui assurent l'évolution du système après l'implantation. Pour des raisons de coûts et de temps, nous avons laissé de côté cet aspect, de sorte que nous nous sommes retrouvés avec un produit très sophistiqué techniquement mais aussi avec une équipe qui ne disposait pas, en quelque sorte, des outils nécessaires pour le supporter. Là-dessus, nous travaillons actuellement à remédier à la situation.

Autre faiblesse constatée: l'agenda informatique. Sur ce point, nous avons eu de grandes ambitions. Nous avons voulu combiner les fonctions de l'agenda traditionnel et celles du courrier électronique, avec le résultat que le contenu de l'agenda est trop volumineux et plus difficilement utilisable.

- **L'implantation du nouveau système visait en premier lieu l'amélioration du service à la clientèle par une plus grande efficacité administrative. En plus des résultats notés, y a-t-il eu des études, ou du moins de la rétroinformation, sur la variation du degré de satisfaction de la clientèle?**

La Régie fait régulièrement des sondages sur la satisfaction de la clientèle. Un rapport préliminaire sur le dernier sondage présente, me semble-t-il, une amélioration du degré de satisfaction et certaines données qu'il sera intéressant de vérifier. Mais c'est très difficile à

interpréter... Peut-être que, lorsque les systèmes seront implantés depuis cinq ou six ans, la comparaison des degrés de satisfaction pourra être significative. Mais pour l'instant, je ne suis pas sûr que ce soit significatif même si on constate une amélioration.

Ce qui est absolument sûr, c'est que nous avons obtenu une augmentation de la productivité : on avance même le chiffre de 17 à 20 % d'amélioration. Tous nos délais de traitement ont diminué considérablement, tous nos indicateurs de performance ont accusé une croissance à la hausse.

Je vous donne un exemple. Quand une personne a un accident d'automobile, elle perd souvent son revenu : il devient très important que la Régie ait une réaction rapide pour l'émission du premier chèque. Avec l'ancien système, seulement le tiers des chèques pouvaient être expédiés dans les 20 jours suivant un accident ; aujourd'hui, je peux vous dire que 60 % des victimes reçoivent leur premier chèque dans ce laps de temps. Sur ce point, nous avons donc doublé notre productivité ! On pourrait en dire autant des autres délais à telle ou telle étape de la chaîne de traitement, de la vitesse de réponse au client, etc.

En même temps que la quantité, la qualité de notre production s'est certainement améliorée. Le nouveau système a intégré tous les calculs, les simples comme les complexes, et nous avons maintenant une certitude d'uniformité de traitement.

- **Le coût pour administrer un dossier d'indemnisation est-il plus élevé, moins élevé, ou équivalent, par rapport à celui qui prévalait lorsqu'on utilisait les anciens systèmes ?**

C'est certain que cela nous coûte moins cher. Si nous considérons l'ensemble des bénéfices que nous avons réalisés, comme la réduction des effectifs de soutien, la limitation de la croissance des effectifs, la réduction de nos communications téléphoniques, la réduction des montants surpayés aux victimes d'accidents d'automobile, nos gains nets annuels s'élèvent à plus de 1,7 million

de dollars. Ce montant réparti sur l'ensemble des 35 000 dossiers qui nous arrivent, bon an mal an, représente une réduction des coûts administratifs, par dossier traité, d'environ 50 dollars, présentement.

- **Le trophée que la Régie a reçu en mai 1988, lors du Gala de l'excellence, a dû vous rendre particulièrement fier, de même que le personnel de votre vice-présidence. Quelle importance attachez-vous à cette reconnaissance officielle de la performance de votre réalisation ?**

Nous savions déjà que nous avions réussi ce projet. Les indicateurs de performance dont je vous ai parlé nous le montraient. Que quelqu'un de l'extérieur soit arrivé aux mêmes conclusions que nous, c'est venu nous confirmer que nous avions développé un bon système. C'est venu nous confirmer aussi que la structure de projet mise en place, la formule de partenariat privilégiée et l'engagement intensif des usagers dans le développement avaient été de bons choix.

Quand une telle reconnaissance arrive, vous êtes content pour l'ensemble de votre personnel, pour l'ensemble de votre organisation. C'est la reconnaissance que vous avez fait quelque chose pour améliorer le service à la clientèle, que vos employés seront plus heureux parce qu'ils utiliseront des instruments de travail plus performants.

Pour nous, c'est une confirmation externe que nous avons bien travaillé !

- **Les chiffres que vous nous avez fournis sont assez éloquents en ce qui concerne les retombées économiques de la refonte des systèmes. Pouvez-vous maintenant donner quelques indications des retombées de votre réalisation sur le plan humain ?**

Ce projet a donné lieu à un immense chantier où les gens se sont mieux connus, se sont mieux compris, ont travaillé ensemble pour relever un gros défi. Cela a eu pour effet de cimenter les liens entre les personnes de la Vice-présidence aux services aux accidentés.

Des liens se sont également affermis entre nos deux partenaires internes. Il s'est dégagé un respect réciproque des compétences : les spécialistes de l'informatique ont apprécié la maîtrise que nous avions de nos dossiers, notre capacité de définir nos besoins correctement, de travailler avec eux. De notre côté, on s'est rendu compte que leur compétence pouvait nous aider à construire un système solide.

J'ajouterais que le fait d'avoir mis la main à la pâte pour construire ce système, qui est notre principal outil de travail, a inculqué à tout notre personnel un sentiment de responsabilité envers le développement et l'utilisation du système. C'est un peu comme une maison qu'on construit soi-même, plutôt que de la faire bâtir par un autre.

- **On vient de parler des retombées sur le plan des ressources humaines. Pensez-vous que les employés ont pu avoir trop d'attentes par rapport à la refonte des systèmes, qu'ils ont pu être déçus ?**

Je ne peux évidemment savoir si les 400 utilisatrices et utilisateurs actuels de nos systèmes s'attendaient à plus ou à autre chose que ce qu'ils ont... Mais mon principal indice, je vous le mentionnais, c'est qu'au hasard des rencontres que je fais, il n'y a encore personne qui m'ait dit souhaiter revenir à l'ancien système. La satisfaction semble unanime chez les agentes et les agents d'indemnisation.

Toutefois, l'ensemble des médecins de la Régie s'attendaient probablement à avoir plus qu'il n'ont reçu. Les médecins ont tendance à dire qu'ils sont plutôt des « nourrisseurs » de système que des « receveurs », en ce sens qu'ils doivent maintenant entrer un certain nombre de données à caractère médical, mais qu'en termes d'amélioration de leur travail quotidien, cela ne donne pas ce à quoi ils s'attendaient. Nous avons déjà cerné un certain nombre d'éléments de solution concernant ce problème ; nous finirons certainement par trouver les améliorations qui vont permettre à l'ensemble des médecins d'être aussi satisfaits que les autres quant à l'utilisation du nouveau système.

- **Et l'avenir?... Le nouveau système suffira-t-il à la demande dans cinq, dix ou quinze ans? Entrevoyez-vous des modifications majeures au cours des prochaines années?**

Nous avons fonctionné, de 1978 à 1984, avec un système qui n'était vraiment pas performant, qui ne soutenait pas l'agente ou l'agent d'indemnisation dans ses décisions, qui entraînait des délais de traitement inacceptables, un système qui était plutôt archaïque! Nous avons réussi tout de même à traiter relativement bien toutes les demandes d'indemnisation, en apportant au système les corrections qui s'imposaient.

Nous avons maintenant un système très performant. D'autre part, le bilan routier semble se stabiliser, c'est-à-dire que le nombre annuel de victimes reste assez stable, quand il ne diminue pas. Même en cas de catastrophes ou d'augmentation considérable du nombre de victimes, je pense que nous pourrions absorber le surplus de traitement exigé. Je dirais donc que le nouveau système peut durer facilement sept, huit, dix ans et peut-être davantage.

D'autant plus que nous faisons continuellement des mises à jour, des nouvelles versions du système. Aussitôt qu'on imagine une possibilité de faire telle opération plus rapidement ou qu'on découvre des mini-lacunes, on effectue la correction de sorte que le système se bonifie continuellement.

La seule chose qui pourrait commander des modifications profondes, c'est l'innovation technologique. Si l'an prochain, dans deux ans, une percée technologique nous permettait, moyennant des coûts acceptables, d'améliorer encore considérablement notre performance, il y aurait lieu d'évaluer les coûts et les bénéfices anticipés et de prendre les décisions qui s'imposeraient.

Mais dans l'état actuel de la technologie, je pense bien que nous sommes allés à la limite de nos possibilités et que nous avons mis en place un système qui durera... au moins aussi longtemps que le premier!

Collection
« innovation et administration publique »

DÉJÀ PARUS

N° 1 novembre 1985 — La gestion des ressources humaines au ministère de l'Éducation (*épuisé*)

N° 2 février 1986 — Le programme de motivation, de productivité et de performance à la Société immobilière du Québec (*épuisé*)

N° 3 mai 1986 — L'accroissement de la productivité et l'amélioration des services à la clientèle à la CARRA (*épuisé*)

N° 4 novembre 1986 — L'évaluation de programme — Son implantation dans trois ministères Justice — MMSR — MSSS (*épuisé*)

N° 5 mars 1987 — Le programme *Contact Plus* au ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu

N° 6 septembre 1987 — Médiation et administration publique

N° 7 juin 1989 — La refonte des systèmes d'indemnisation à la Régie de l'assurance automobile du Québec

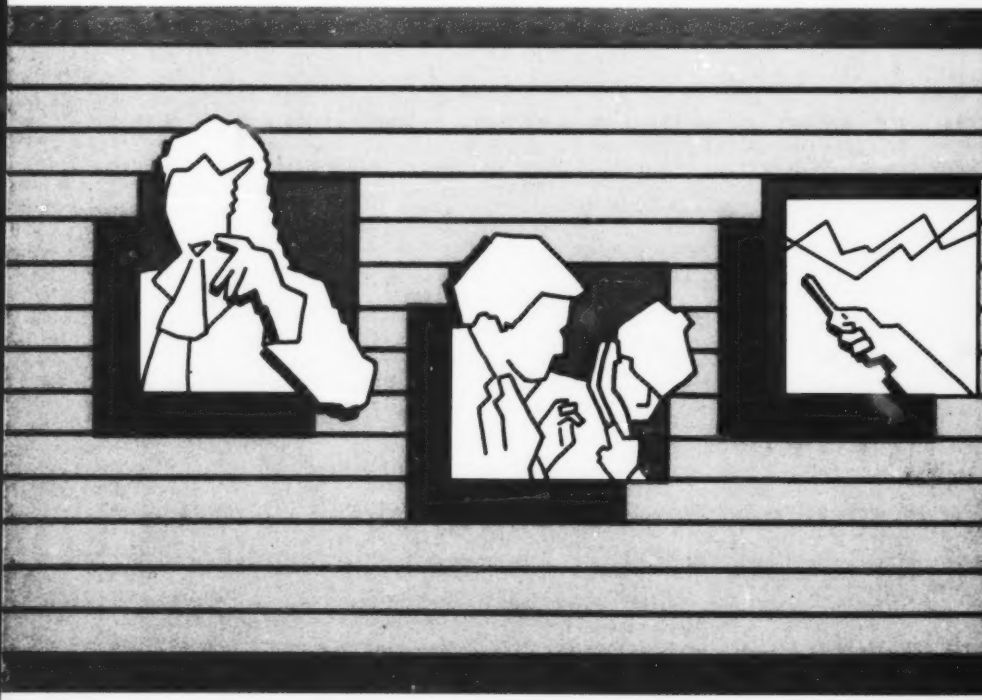
On peut obtenir des exemplaires de ces brochures en s'adressant au

Conseil du trésor
Service d'étude et de développement des politiques de gestion
Édifice « G », Aile Conroy, 3e étage
1052, rue Conroy, Québec
G1R 5E6

Téléphone : 418-643-1946

La collection « Innovation et administration publique » est consacrée à la diffusion de monographies sur des innovations, sur des réalisations significatives dans l'administration publique. Ces monographies constituent des témoignages sur la recherche de l'excellence qui anime les acteurs de la gestion gouvernementale.

Parce qu'elles sont en constante évolution et qu'elles n'ont pas encore produit tous leurs fruits, ces innovations ne se présentent pas comme des modèles. Elles n'en constituent pas moins une source d'inspiration pour ceux et celles qui sont à la recherche de nouvelles façons de faire pour rendre l'administration publique encore plus productive et plus efficace.



Gouvernement du Québec
Conseil du trésor
Service d'étude et de développement des politiques de gestion